



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

---

**Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención Gestión  
de Calidad**

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO  
EDUCATIVO DE LA ESCUELA WASHINGTON OMAR VENEGAS  
OLIVA, DE LA COMUNA DE SAN FERNANDO, REGIÓN DEL  
LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS**

**Candidato a Magíster:** Max Pablo Navarrete Dinamarca

**Tutor Disciplinar:** Amely Dolibeth Vivas Escalante

**Tutor Metodológico:** Marlenis Martínez Fuentes

**Santiago de Chile, Octubre 2024**

# ÍNDICE

Índice.....	ii
Índice de tablas.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Marco Teórico. ....	2
Marco Contextual. ....	7
Diagnóstico Institucional. ....	16
Análisis de Resultados. ....	27
Plan de Mejoramiento. ....	39
Conclusión. ....	44
Bibliografía. ....	49
Anexos. ....	51

## LISTA DE TABLAS

1. Tabla planta de funcionarios.....Pág. 12
2. Tabla objetivos y metas.....Pág. 39
3. Tabla plan de mejoramiento (PME).....Pág. 41

## LISTA DE GRÁFICOS

1. Gráfico1 Dimensión: Gestión pedagógica.....Pág. 27
2. Gráfico 2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....Pág. 28
3. Gráfico 3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....Pág. 29
4. Gráfico 4 Dimensión: Liderazgo del sostenedor.....Pág. 30
5. Gráfico 5 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.....Pág. 31
6. Gráfico 6 Dimensión: Planificación y gestión de resultados.....Pág. 32
7. Gráfico7 Dimensión: Formación.....Pág. 33
8. Gráfico 8 Dimensión: Convivencia escolar.....Pág. 34
9. Gráfico 9 Dimensión: Participación.....Pág. 35
- 10.Gráfico 10 Dimensión: Gestión del recurso humano.....Pág. 36
- 11.Gráfico 11 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración Pág. 37
- 12.Gráfico 12 Dimensión: Gestión de recursos educativos.....Pág. 38

## RESUMEN

El trabajo analiza el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de la Escuela Washington Omar Venegas Oliva, en San Fernando, Chile, con el propósito de identificar y abordar los principales desafíos en gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia y recursos, para mejorar la calidad de la educación. El problema central radica en la necesidad de elevar el rendimiento académico y el clima escolar en un contexto de alta vulnerabilidad social.

El objetivo principal es proponer un PME que fomente el aprendizaje integral, la inclusión y un ambiente de respeto, alineado con las directrices educativas nacionales y las características del contexto local. Para ello, se utilizó una metodología mixta que combina el análisis de indicadores educativos, encuestas aplicadas a docentes, y revisiones de documentos institucionales, lo cual permitió identificar áreas específicas de mejora.

Los resultados muestran debilidades en la planificación curricular y en la gestión de convivencia escolar, así como la necesidad de reforzar el liderazgo y optimizar el uso de los recursos educativos. Estos hallazgos destacan la importancia de desarrollar un enfoque de liderazgo compartido, mejorar la infraestructura y promover prácticas pedagógicas que respondan a las necesidades de los estudiantes.

El PME propuesto incluye acciones concretas en las áreas de gestión pedagógica, liderazgo y convivencia. Entre las estrategias planteadas están la capacitación continua para docentes, el establecimiento de protocolos para la convivencia escolar y la creación de un sistema de monitoreo para asegurar la aplicación y efectividad del plan. Asimismo, el PME contempla la implementación de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de programas de apoyo socioemocional para los estudiantes. La meta es construir una cultura escolar colaborativa y sostenible que promueva el desarrollo académico y personal de toda la comunidad educativa.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito analizar el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de la Escuela Básica Washington Venegas Oliva, ubicada en San Fernando, Chile, con el objetivo de identificar las principales áreas de mejora en la gestión pedagógica, liderazgo escolar, convivencia y uso de recursos. Este análisis se enmarca dentro de las normativas del Ministerio de Educación (2015) quien establece que “el PME es una herramienta fundamental para garantizar una educación de calidad y equitativa” (p. 5).

El tema central de este trabajo es la mejora continua en las instituciones educativas a través del PME, el cual articula las metas del Proyecto Educativo Institucional (PEI) con estrategias concretas para mejorar los aprendizajes y promover una convivencia armónica. Según González y Salinas (2019) afirman que “la implementación efectiva de un PME puede influir significativamente en los resultados académicos y en el clima escolar, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad social” (p. 12).

La estructura del trabajo se divide en varias secciones. Primero, se realizará un diagnóstico institucional basado en el análisis FODA, que permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la escuela en áreas clave. Luego, se llevará a cabo un análisis de resultados que evaluará el impacto de las estrategias actuales en el rendimiento académico y el bienestar de los estudiantes. Posteriormente, se propondrá un Plan de Mejoramiento que contendrá acciones específicas para abordar las áreas críticas identificadas. Finalmente, el trabajo concluirá con una evaluación y recomendaciones sobre la implementación del PME y su alineación con las normativas vigentes.

Este análisis busca no solo cumplir con los objetivos planteados por el Ministerio de Educación, sino también ofrecer una propuesta integral de mejora que beneficie a toda la comunidad escolar.

## MARCO TEÓRICO

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta fundamental en el sistema educativo chileno, diseñada para asegurar el desarrollo continuo y equitativo en las instituciones escolares. El Ministerio de Educación (2015) señala que “el PME establece metas, indicadores y acciones que deben ejecutarse en un plazo determinado para mejorar la calidad educativa y garantizar el acceso a una enseñanza equitativa” (p. 5). Este documento responde a la necesidad de articular los objetivos pedagógicos, la convivencia escolar, el liderazgo educativo y la gestión de recursos, en función de las necesidades específicas de cada comunidad escolar.

### **El Marco para la Buena Enseñanza (MBE)**

Uno de los pilares fundamentales para la elaboración de un PME es el Marco para la Buena Enseñanza, constituye un referente para la práctica docente en nuestro país. El Ministerio de Educación (2013) establece que “este marco define cuatro dominios que los docentes deben manejar: preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes, y responsabilidades profesionales” (p. 7). La efectividad del Marco para la Buena Enseñanza radica en el enfoque de la mejora continua y el desarrollo profesional docente.

Cabrera (2020) subraya que “la retroalimentación docente en el marco del PME, señalando que un seguimiento adecuado del desempeño docente puede mejorar significativamente los resultados de aprendizaje” (p. 7). Además, Ruiz (2021) indica que “el uso de prácticas reflexivas permite que los docentes ajusten sus metodologías a las necesidades específicas de los estudiantes, lo que está alineado con los objetivos de personalización de la enseñanza dentro del PME” (p. 15).

## **Liderazgo Escolar**

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Ministerio de Educación, 2015) es otro componente esencial para la implementación efectiva del PME. Este marco se centra en la capacidad del equipo directivo para liderar los procesos de mejora educativa mediante una visión compartida, el desarrollo de capacidades profesionales y la gestión efectiva de los recursos. Según González (2019) sostienen que “un liderazgo efectivo en las escuelas promueve una cultura de colaboración que impacta directamente en la mejora del rendimiento académico y en la convivencia escolar” (p. 15).

El liderazgo escolar no solo se limita a la figura del director, sino que involucra a todo el equipo de gestión, incluidos los coordinadores y líderes de área. Salinas y Rodríguez (2018) señalan que “las escuelas con directivos que fomentan la participación activa de sus equipos logran resultados más consistentes en términos de logro académico y cohesión escolar” (p. 20).

## **Convivencia Escolar y Desarrollo Socioemocional**

La convivencia escolar es una de las áreas prioritarias dentro del PME, ya que establece el clima adecuado para que los aprendizajes ocurran de manera efectiva. De acuerdo con el Marco de Convivencia Escolar, Mineduc (2015) establece que: “las instituciones educativas deben promover un ambiente de respeto, inclusión y equidad, lo cual es fundamental para el éxito de cualquier intervención pedagógica” (p. 10). Martínez et al. (2017) señalan que “los programas de convivencia escolar que se integran adecuadamente en el currículo ayudan a reducir los índices de violencia y mejorar el bienestar emocional de los estudiantes” (p. 25).

El Desarrollo Socioemocional también juega un papel crucial en la educación actual. Pérez (2019) enfatiza que “las competencias emocionales de los estudiantes influyen directamente en su capacidad para enfrentar desafíos académicos y personales” (p. 30). Un enfoque socioemocional integrado en el PME permite que los estudiantes no solo

adquieran conocimientos académicos, sino también habilidades emocionales que les ayuden a desarrollarse integralmente (López, 2020).

### **Gestión Curricular**

La Gestión Curricular dentro del PME busca alinear los contenidos de enseñanza con los estándares de aprendizaje y las evaluaciones nacionales, como el SIMCE. Según el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar Mineduc (2014) establece que “es fundamental que los docentes planifiquen de manera coherente y en función de las necesidades educativas de los estudiantes” (p. 18). Olivares (2020) destaca que “una buena gestión curricular no solo se centra en los contenidos, sino en cómo estos se implementan y adaptan al contexto específico de cada escuela” (p. 22).

Los estudios de Soto y Vargas (2018) subrayan que “es importante realizar un monitoreo constante del proceso de enseñanza para ajustar las estrategias pedagógicas” (p. 14). El Ministerio de Educación (2015) señala que “el PME debe incluir mecanismos de seguimiento y retroalimentación que permitan evaluar la efectividad de las prácticas pedagógicas en función de los resultados de aprendizaje” (p. 18).

### **Gestión de Recursos**

Una correcta Gestión de Recursos es indispensable para asegurar la implementación efectiva de las estrategias propuestas en el PME. Según el Ministerio de Educación (2014) señala que “la gestión eficiente de los recursos financieros y materiales permite que las escuelas desarrollen actividades y proyectos que mejoren la calidad educativa” (p. 12). Álvarez (2016) sostiene que “el uso racional de los recursos es clave para generar ambientes de aprendizaje adecuados y para proporcionar a los docentes las herramientas necesarias para su trabajo” (p. 18).

El acceso a tecnologías y materiales didácticos es un desafío en muchas escuelas de Chile. En su investigación, Gutiérrez y Díaz (2017) destacan que “la infraestructura escolar y los recursos tecnológicos tienen un impacto significativo en los resultados académicos, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad social” (p. 24). Por lo tanto, el PME debe

incluir estrategias específicas para la adquisición y mantenimiento de estos recursos, asegurando su disponibilidad y buen uso por parte de docentes y estudiantes.

### **Normativa y Políticas Educativas**

Ley 20.529 (2011) establece que “el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) regula la evaluación y fiscalización de las instituciones educativas en Chile, con el objetivo de garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad y equitativa” (p. 31).

El Mineduc (2014) señala que “el PME se encuentra enmarcado dentro de esta ley, que promueve la planificación estratégica y la rendición de cuentas en las instituciones escolares” (p. 19).

Flores y Martínez (2018) señalan que “la implementación de la normativa es esencial para el éxito de los proyectos de mejora educativa, ya que provee un marco que orienta las acciones de mejora y permite su evaluación de manera objetiva” (p. 25).

### **Estrategias de Implementación y Evaluación**

La implementación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) requiere una planificación rigurosa y un seguimiento continuo de las acciones propuestas. Castro y Pérez (2020) proponen un enfoque colaborativo en el que los docentes, directivos y la comunidad escolar trabajen en conjunto para alcanzar las metas establecidas. Según Rodríguez y Pérez (2021), “la planificación de estrategias de implementación y evaluación debe considerar tanto los recursos disponibles como las características específicas de cada contexto educativo” (p. 45), información extraída de la base de datos EBSCO. Esto resalta la importancia de contextualizar el PME en función de los recursos y las particularidades de cada institución.

El proceso de evaluación debe ser sistemático y estar orientado a la mejora continua, utilizando indicadores claros y herramientas que permitan medir el impacto de las acciones realizadas (Salinas, 2019). Martínez et al. (2019) afirman que “la evaluación continua permite ajustar las estrategias de implementación en tiempo real, mejorando la eficacia de los programas educativos y facilitando la adaptación a los desafíos del entorno” (p. 32), según se detalla en la base de datos EBSCO. Este enfoque de evaluación contribuye a identificar las áreas de mejora de manera oportuna, promoviendo un ciclo de retroalimentación constante.

Además, el PME debe incluir mecanismos de ajuste que permitan modificar las estrategias cuando los resultados no son los esperados. Morales y Fernández (2020) sugieren que la flexibilidad en la implementación del plan es clave para adaptarse a los cambios en el contexto escolar y a las necesidades emergentes de los estudiantes. Gómez y López (2020) destacan que “una estrategia de evaluación integral incluye la participación de todos los actores educativos, lo que fomenta la colaboración y refuerza el compromiso con los objetivos institucionales” (p. 27), información obtenida de EBSCO. La incorporación de un enfoque colaborativo y flexible en la evaluación y ajuste del PME permite una mayor adaptabilidad y cohesión en la comunidad educativa.

## MARCO CONTEXTUAL

La Escuela Básica Washington Venegas Oliva está situada en la ciudad de San Fernando, una comuna perteneciente a la Región de O'Higgins, en la zona central de Chile. Este establecimiento educativo tiene un papel central en la comunidad, al ofrecer educación primaria a una población diversa en términos sociales, económicos y culturales. El contexto en el cual se encuentra inserta la escuela es determinante para comprender tanto los logros obtenidos como los desafíos que enfrenta a diario.

### **Entorno Geográfico y Socioeconómico**

San Fernando es una ciudad que combina un núcleo urbano con un entorno predominantemente rural. Las actividades económicas más relevantes de la región son la agricultura, el comercio y algunos servicios asociados al turismo y el transporte, que vinculan a la comuna con otras zonas de la región. Sin embargo, a pesar de su importancia agrícola, muchas familias del área enfrentan inestabilidad económica debido a la naturaleza estacional del trabajo en los campos. Esto afecta directamente la vida cotidiana de los estudiantes y su desempeño escolar.

La Escuela Washington Venegas Oliva atiende a estudiantes que provienen, en su mayoría, de sectores con alta vulnerabilidad socioeconómica, muchos de los cuales viven en zonas rurales o en los bordes periurbanos de la ciudad. Este factor ha generado problemas como la deserción escolar y la irregularidad en la asistencia, situaciones que requieren intervenciones constantes por parte de la escuela. La comunidad escolar incluye tanto familias que dependen de la agricultura como otras que se encuentran desempleadas o subempleadas, lo que contribuye a un entorno de bajos ingresos y escasa estabilidad económica.

Además, muchas familias tienen limitaciones en cuanto al acceso a servicios básicos, como salud, transporte y educación superior, lo que repercute en la disposición de tiempo y recursos para el acompañamiento del proceso educativo de sus hijos. La participación de los apoderados en las actividades escolares suele ser baja, en parte

debido a largas jornadas laborales y condiciones socioeconómicas que les dificultan involucrarse de manera activa en la vida escolar.

### **Historia y Características de la Escuela**

La Escuela Básica Washington Venegas Oliva tiene una larga trayectoria en la educación primaria en San Fernando. Fundada en 1920, el establecimiento ha pasado por diversas etapas de transformación, adaptándose a los cambios en las políticas educativas nacionales y a las nuevas demandas sociales de su entorno. La misión de la escuela ha sido siempre formar estudiantes responsables, comprometidos con su aprendizaje y capaces de enfrentar los desafíos futuros con las herramientas adecuadas.

### **Reseña Histórica**

En el año 1940 fue dirigida por la Sra. Mercedes Mellado Ruiz. Como Escuela Elemental de Niñas N° 10, También llamada como Escuela Elemental de Segunda Clase, ubicada en calle Quechereguas # 410 de San Fernando. (Actualmente P.D.I.) Con una matrícula de 160 alumnas de 1° a 4° grado. El 01 de septiembre de 1960, asume como director el Sr. Washington Venegas Oliva. Su Nueva construcción fue en abril del año 1964, donde se encuentra actualmente sus dependencias. En el año 1980, pasa a llamarse Escuela Coeducacional E-445, ubicada en calle Curalí 257 de esta Ciudad. El 24 de agosto de 1994, pasa a llamarse Escuela Washington Omar Venegas Oliva. Su actual directora es la Sra. Juana Eugenia Lucero Deglane. Cuenta con una Planta de 41 funcionarios 23 Docentes y 19 Asistentes de la Educación. La Escuela Washington Omar Venegas Oliva, E-445, se establece en el corazón de nuestra ciudad, y en la actualidad acoge a 160 estudiantes de la comuna, quienes reciben formación, desde Pre kínder a 8° año Básico, centrada en el desarrollo integral que considera los ámbitos socio afectivo, académico y valórico. Como escuela pública, busca formar niñas y niños que sean inclusivos y educados en la diversidad, atendiendo a sus características e intereses, entregando herramientas para que los estudiantes puedan desenvolverse en la sociedad , para cumplir esto, la institución cuenta con la infraestructura óptima para el logro de actividades académicas, deportivas y culturales, con profesionales idóneos, un equipo directivo centrado en la gestión y liderazgo pedagógico, y el apoyo de los padres y apoderados, de este modo, se constituye una comunidad educativa sólida, que busca potenciar la coexistencia armónica de todos sus miembros y su formación. .

La infraestructura del establecimiento, sin embargo, presenta varios desafíos. Si bien cuenta con espacios adecuados para el desarrollo de actividades académicas y recreativas, el desgaste de los años y la mala construcción ha afectado la infraestructura negativamente, inundándose con lluvias la totalidad de la escuela. En particular, se han identificado problemas relacionados con infraestructura, techumbre, manteniendo a la escuela en la actualidad en funcionamiento en otras dependencias con un plan de contingencia y a la espera de la resolución de un proyecto de conservación. Estas dificultades impactan directamente en la calidad de vida de los estudiantes y en su rendimiento, generando un ambiente menos propicio para el aprendizaje.

### **Antecedentes del Entorno**

La Escuela Washington Venegas Oliva de San Fernando, nace para dar respuesta a una necesidad propia de un prominente barrio obrero y sector tradicional de nuestra ciudad, que ha acogido a una población numerosa, cuya alternativa es la educación pública. Junto con lo anterior, es nuestro objetivo fundamental, modificar las prácticas educativas, poniendo el acento en la calidad y la excelencia. Esta exigencia permea todos los ámbitos de la gestión escolar, por lo que se hace necesario, contar con las competencias, los conocimientos y el dominio de prácticas docentes que respondan a la impronta de nuestra Escuela, un lugar donde los estudiantes tienen oportunidades para crear, recrear, producir y aportar de manera consciente y eficaz, sus conocimientos y valores que permitan construir colectivamente la visión y misión de nuestra Unidad Educativa. A partir de 1991, la escuela comienza a desarrollar gradualmente programas de mejoramientos: P-900, P.M.E., MECE Diferencial, MECE Prebásica, Planes para mejorar la Gestión escolar, Proyecto ENLACE. Esta incorporación de estrategias para implementar transformaciones en las formas de enseñar y aprender y los perfeccionamientos fundamentales que han sido acogidos por nuestros docentes ha permitido mejorar los aprendizajes en nuestra Escuela, lo que nos satisface y nos llena de orgullo, pero seguimos en la búsqueda de mejores aprendizajes y mayor bienestar para nuestros estudiantes. La Escuela Washington Venegas Oliva, se caracteriza por permitir a la comunidad escolar desarrollarse en un clima de trabajo de sana convivencia y buen trato, con una Educación Integral, donde los estudiantes son valorados, respetados y preparados para que se desenvuelvan en el mundo actual y futuro logrando sus sueños y anhelos.

Las familias y los propios estudiantes desean mayores oportunidades para progresar y desarrollar sus habilidades. Es para nuestra Escuela una necesidad el realizar acciones de forma más activa e incorporar a toda la comunidad escolar y fortalecer la gestión escolar estimulando propuestas orientadas hacia mejorar los aprendizajes y el desarrollo integral de nuestros estudiantes.

### **Desafíos en el Aprendizaje y la Convivencia**

Uno de los desafíos más persistentes para la escuela ha sido mejorar los resultados de aprendizaje en pruebas estandarizadas como el SIMCE. A lo largo de los años, los puntajes obtenidos por los estudiantes de la escuela han sido inferiores a la media nacional, lo que ha llevado al equipo docente y directivo a implementar estrategias de reforzamiento académico y nivelación. Las dificultades en los resultados académicos están asociadas no solo a la realidad socioeconómica de las familias, sino también a factores internos como el ausentismo escolar, la desmotivación de algunos estudiantes y la falta de apoyo pedagógico en el hogar.

Para contrarrestar estos desafíos, la escuela ha trabajado en la implementación de programas de nivelación para estudiantes con bajo rendimiento, además de capacitar constantemente a su equipo docente. El uso de los recursos SEP ha sido fundamental para financiar estos esfuerzos, lo que ha permitido desarrollar talleres extracurriculares y ofrecer apoyo pedagógico en áreas clave como matemáticas y lenguaje. A pesar de estos esfuerzos, la mejora en los resultados SIMCE sigue siendo una meta difícil de alcanzar, por lo que se proyecta continuar fortaleciendo estas estrategias en los próximos años.

En el ámbito de la convivencia escolar, la Escuela Washington Venegas Oliva se ha destacado por promover un ambiente de respeto y tolerancia, fomentando la inclusión de estudiantes de diversos orígenes culturales y socioeconómicos. El aumento en la matrícula de estudiantes migrantes ha enriquecido la diversidad en la escuela, pero también ha planteado nuevos retos en términos de integración y adaptación pedagógica. Se han implementado talleres y programas que promueven la integración cultural y la educación intercultural, asegurando que todos los estudiantes, sin importar su origen, se sientan parte de la comunidad escolar.

Sin embargo, la convivencia escolar no está exenta de dificultades. La escuela enfrenta situaciones relacionadas con el bullying y la violencia escolar, problemas que reflejan, en parte, la realidad social del entorno en que se encuentran los estudiantes. Para abordar estos problemas, el equipo de convivencia escolar ha desarrollado una serie de protocolos y actividades que buscan crear un clima escolar más seguro colaborativo. El compromiso de la escuela con la promoción de la sana convivencia es evidente en los esfuerzos por desarrollar actividades que fortalezcan los vínculos entre estudiantes, docentes y familias.

### **Logros y Proyecciones**

A pesar de los desafíos mencionados, la Escuela Washington Venegas Oliva ha logrado importantes avances en la implementación de políticas inclusivas y en la atención a la diversidad estudiantil. Los programas de apoyo socioemocional y pedagógico han sido fundamentales para retener a estudiantes en riesgo de deserción y mejorar su desempeño académico. Además, el equipo directivo ha demostrado un liderazgo comprometido con la mejora continua, implementando un enfoque colaborativo en la toma de decisiones y en el desarrollo de estrategias pedagógicas.

Las proyecciones para los próximos años incluyen el fortalecimiento del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), con un énfasis en la integración de nuevas tecnologías, la mejora de la infraestructura y la consolidación de programas que promuevan la participación activa de los apoderados en el proceso educativo. Asimismo, se espera que la escuela continúe avanzando en la inclusión de estudiantes con necesidades educativas y en la promoción de una cultura escolar basada en el respeto y la equidad.

## 1. Tabla planta de funcionarios

CARGO	TOTAL
Director	01
Inspectora General	01
Jefe Técnico U.T.P.	01
Educadora de Párvulos	01
Docentes	13
Docente P.I.E.	04
Fonoaudióloga	01
Terapeuta Ocupacional P.I.E.	01
Psicólogo P.I.E.	01
Psicólogo convivencia	01
Trabajador Social	01
Encargado Enlaces	01
Asistente de párvulos	01
Asistente de Aula	02
Asistentes Administrativos, paradocentes y servicios	09
<b>TOTAL, DE FUNCIONARIOS</b>	<b>39</b>

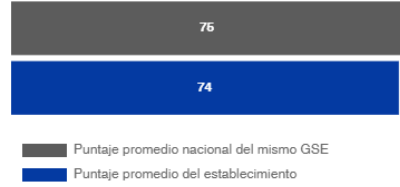
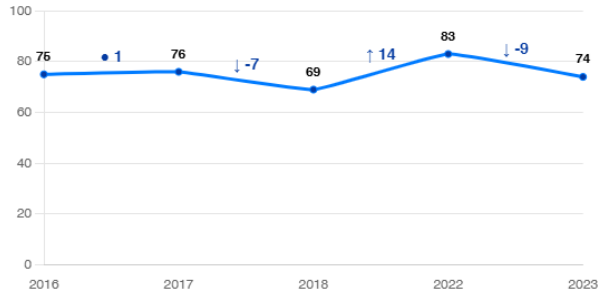
## Resultados Académicos

### Resultado 4° Básico de los indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS).

Los IDPS nos entregan información sobre el desarrollo personal y social de las y los estudiantes de nuestro establecimiento. Estos son un aporte para ampliar la mirada de calidad y avanzar en el logro de una educación más integral para todas y nuestros estudiantes.

**Autoestima académica y motivación escolar**

Ver más resultados



**Simbología**  
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

-1

**Clima de convivencia escolar**

Ver más resultados

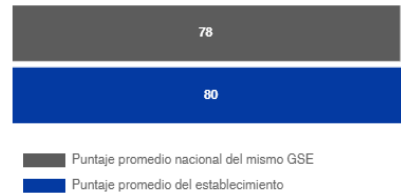


**Simbología**  
La diferencia

**Participación y formación ciudadana**

Ver más resultados

Promedio 2016	Variación	Promedio 2017	Variación	Promedio 2018	Variación	Promedio 2022	Variación	Promedio 2023
78*	/	72	-3	69	+19	88	-8	80

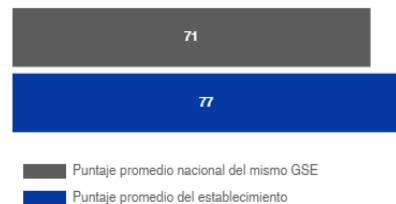
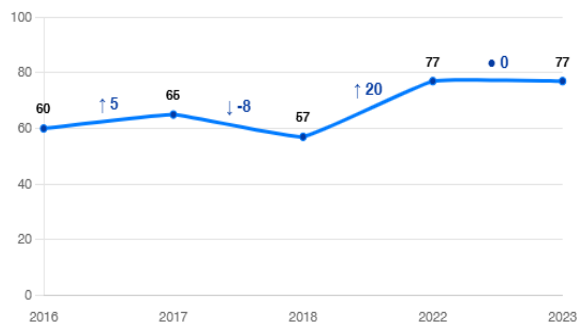


**Simbología**  
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

2

**Hábitos de vida saludable**

Ver más resultados



**Simbología**  
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

+6

## Simbología

El símbolo que acompaña el dato indica que el puntaje, respecto de la evaluación anterior es:

- ↓ Significativamente más bajo
- Similar
- ↑ Significativamente más alto

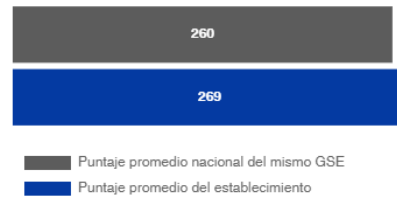
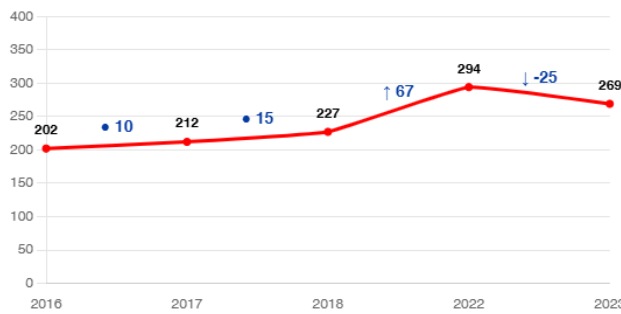
### Resultado 4° Básico resultados SIMCE.

#### Lenguaje.

#### Lenguaje y Comunicación: Lectura

[Ver más resultados](#)

#### Puntaje promedio y comparación según GSE



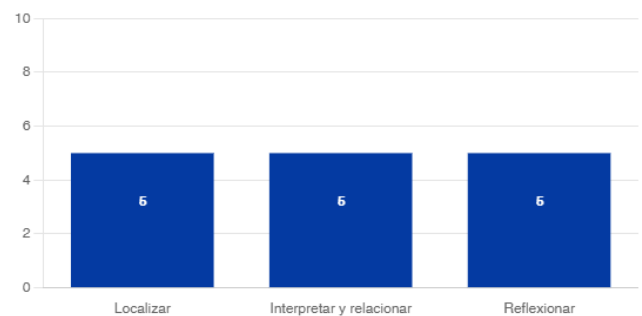
**Simbología**  
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

9

#### Distribución de estudiantes en los Estándares de Aprendizaje

Nivel	Promedio 2016	Promedio 2017	Promedio 2018	Promedio 2022	Promedio 2023
Nivel Adecuado	0.0%	0.0%	21.4%	«	40.0%
Nivel Elemental	21.1%	30.0%	14.3%	«	26.7%
Nivel Insuficiente	78.9%	70.0%	64.3%	«	33.3%

#### Puntaje promedio en cada eje de habilidad

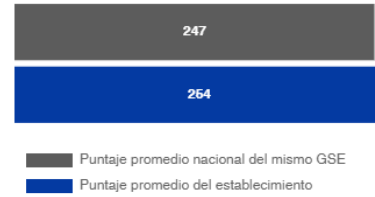
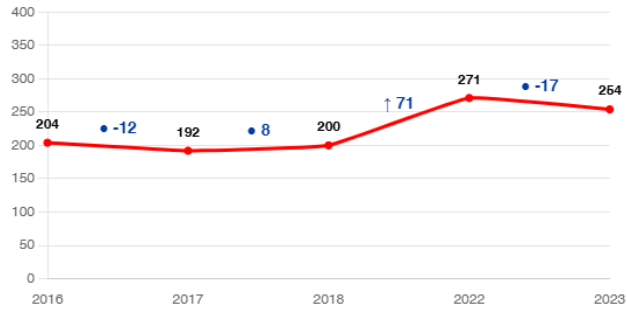


## Matemática.



Ver más resultados

### Puntaje promedio y comparación según GSE



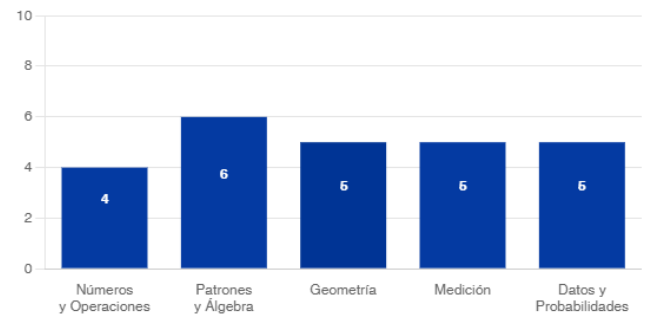
**Simbología**  
La diferencia con establecimientos del mismo GSE es

7

### Distribución de estudiantes en los Estándares de Aprendizaje

Nivel	Promedio 2016	Promedio 2017	Promedio 2018	Promedio 2022	Promedio 2023
Nivel Adecuado	0.0%	0.0%	0.0%	«	23.1%
Nivel Elemental	5.6%	14.3%	11.8%	«	23.1%
Nivel Insuficiente	94.4%	85.7%	88.2%	«	53.8%

### Puntaje promedio en cada eje temático



## **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

### **Diagnóstico Institucional Escuela Washington Omar Venegas Oliva**

Dado que el trabajo está basado en un enfoque cualitativo y cuantitativo, el número de personas a las que se aplica el instrumento se establece por los siguientes factores:

#### **Selección de la muestra**

El instrumento de evaluación se aplica a 12 docentes de la escuela, los cuales fueron seleccionados con base al criterio de antigüedad para el estudio, su experiencia profesional y su participación en diversas áreas del quehacer educativo, además de su disponibilidad para ser evaluados. De esta manera, el número de 12 es específico y corresponde al grupo seleccionado para analizar las prácticas en las dimensiones mencionadas.

#### **Representatividad de la muestra**

Aunque la cantidad de docentes muestreados no es un número alto para la planta de funcionarios, esta muestra es suficiente para realizar un análisis profundo para obtener una visión detallada de cómo se perciben y gestionan esos aspectos clave en el contexto educativo. Este número también fue elegido para asegurar que la evaluación sea manejable y se pueda obtener una retroalimentación significativa de cada participante.

#### **Instrumento de evaluación**

Este instrumento aplicado está diseñado para capturar datos específicos sobre cada una de las dimensiones que se mencionan para obtener una visión más cualificada y detallada de los procesos de liderazgo, gestión pedagógica, formación, convivencia y recursos, a través de la percepción de los mismos docentes.

#### **Argumentación sobre el tamaño de la muestra**

Está buscando obtener información cualitativa o si se está utilizando un enfoque interpretativo. Además, si se tiene en cuenta que las características de la escuela o la población docente son particulares, puede ser adecuado no ampliar el número de participantes. El tamaño de la muestra se justifica por el objetivo de obtener una visión

representativa del contexto y el funcionamiento escolar sin perder profundidad en el análisis.

En resumen, el instrumento fue aplicado a 12 docentes de la escuela Washington Omar Venegas Oliva, y este número se justifica por el enfoque del estudio, la representación del grupo seleccionado y la profundidad del análisis que se busca en relación a las dimensiones clave del liderazgo, gestión pedagógica, formación, convivencia y recursos en el contexto escolar.

### Ficha técnica

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

### Área de gestión del currículum Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				

2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				

6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

### Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

### **Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

## Área Liderazgo Escolar

### Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

### Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				

7. El director promueve una ética de trabajo.				
---	--	--	--	--

### Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la Práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

### Área Convivencia Escolar

#### Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				

2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

### Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

## Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

## Área Gestión de Recursos

### Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

### Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

### **Dimensión: Gestión de recursos educativos**

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

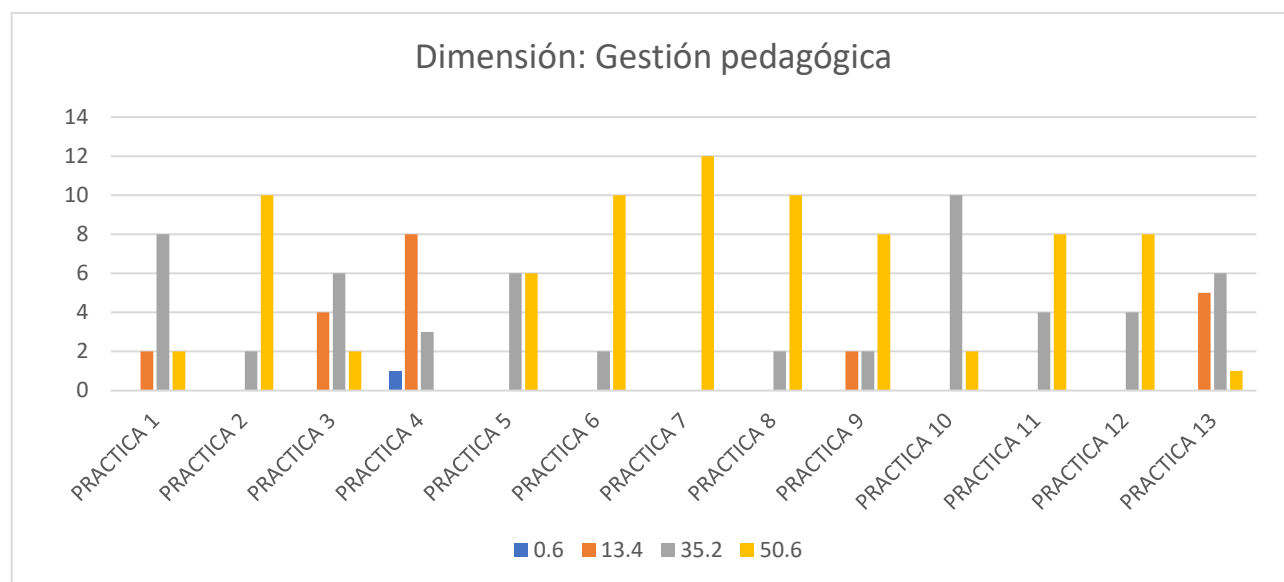
## ANÁLISIS DE RESULTADOS.

### Área de gestión de currículum

#### Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Gráfico 1**

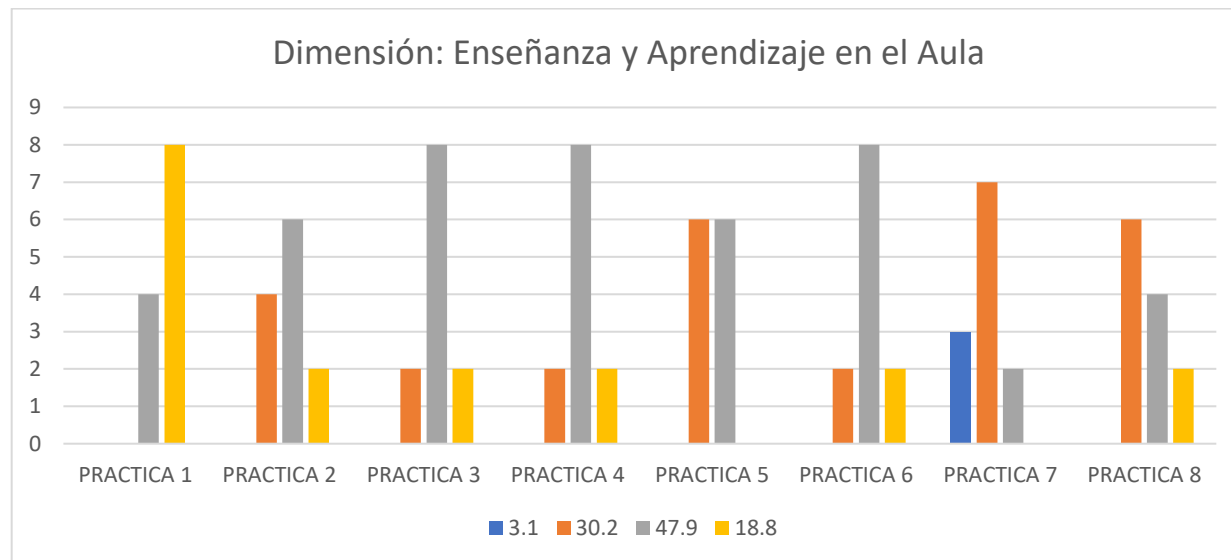


**Análisis:** Aunque el 85.8% de las prácticas en gestión pedagógica están bien instaladas, el 13.4% y el 0.6% de reprobación señalan áreas clave que necesitan ser mejoradas. Es esencial que el equipo técnico pedagógico refine las políticas y procedimientos para asegurar una planificación más detallada y adaptada a las necesidades de los estudiantes, considerando sus conocimientos previos y adecuaciones curriculares. Además, deben implementarse procedimientos más efectivos para garantizar la continuidad del proceso educativo, minimizando interrupciones y gestionando adecuadamente las ausencias docentes. También es crucial establecer un sistema robusto para la reutilización y mejora de los recursos pedagógicos, asegurando su organización y uso eficiente, lo que optimiza el tiempo y esfuerzo docente y contribuye a una mejor calidad educativa.

## Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

**Gráfico 2**

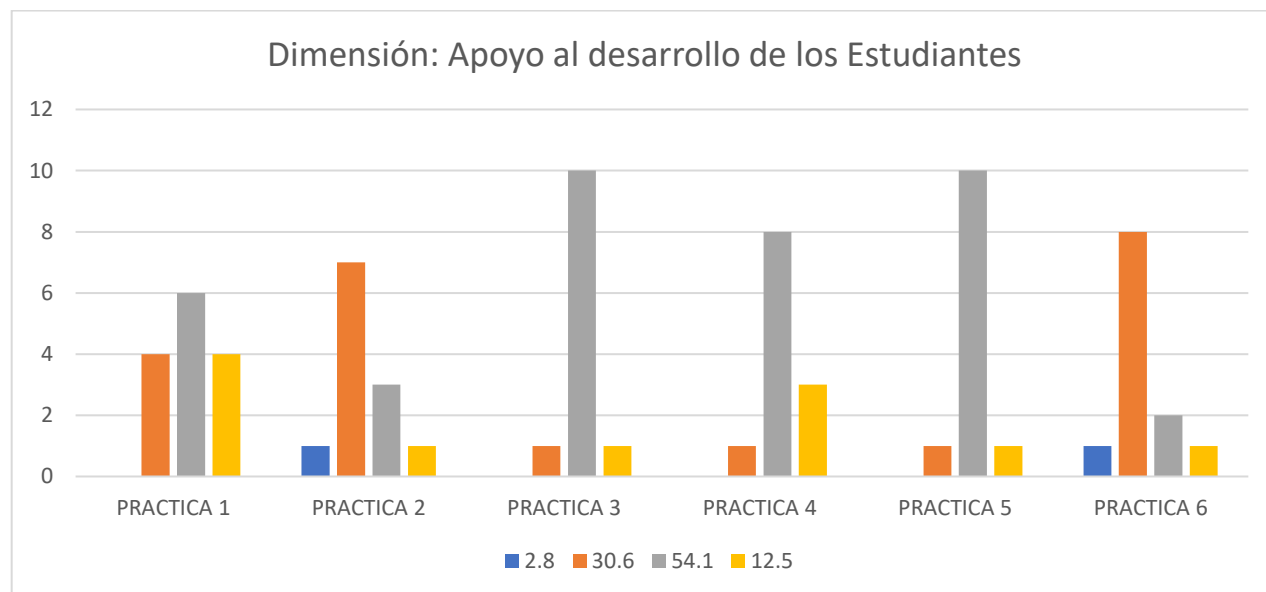


**Análisis:** A pesar de que los resultados de las prácticas en enseñanza y aprendizaje en el aula son aceptables, pero no óptimos el 30.2% de reprobación indica áreas importantes para mejorar. Es crucial que los docentes cuenten con estrategias más claras para introducir nuevos conceptos, asegurando la claridad y rigor en la explicación. Además, deben promover la práctica continua y variada de habilidades, estructurando actividades que permitan una aplicación gradual y distribuida de los aprendizajes. Es necesario también trabajar en involucrar a todos los estudiantes de manera activa, asegurando su participación mediante metodologías inclusivas y dinámicas. Finalmente, se debe fortalecer la retroalimentación constante y monitoreo del progreso estudiantil, manteniendo altas expectativas y un ambiente de respeto y aprendizaje. Para ello, el establecimiento debe asegurar una planificación pedagógica más detallada y un seguimiento sistemático de estas prácticas.

### Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

**Gráfico 3**



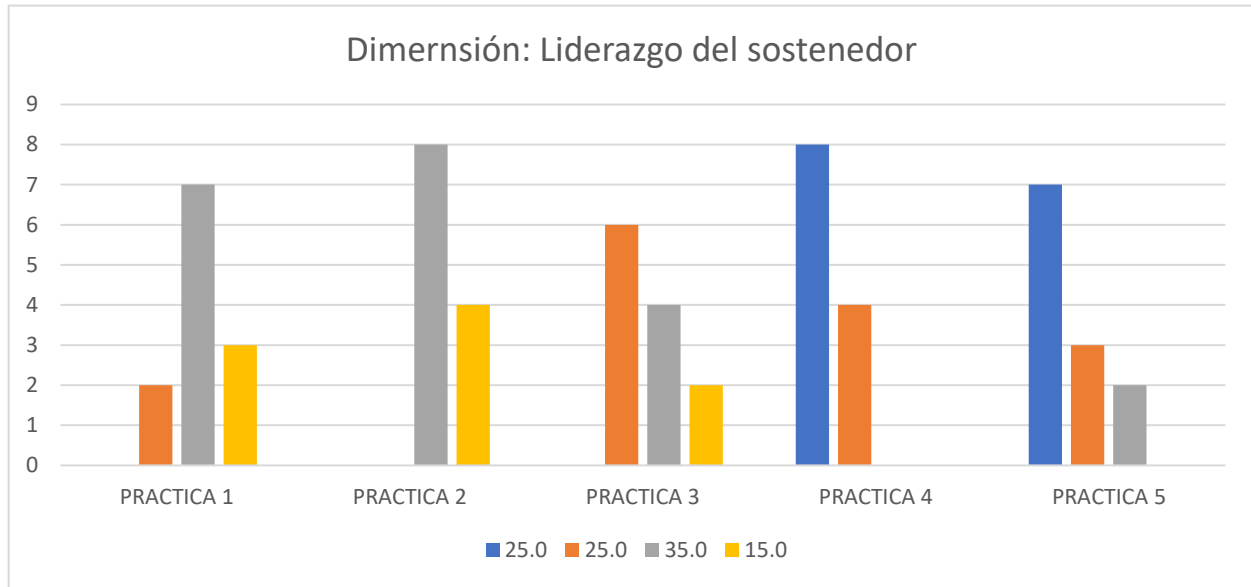
**Análisis:** El 30.5% de prácticas no instaladas y el 2.7% de prácticas esporádicas en el área de apoyo al desarrollo de los estudiantes reflejan la necesidad de fortalecer las estrategias de apoyo académico, social y personal. Es crucial que el establecimiento implemente políticas sistemáticas para atender la diversidad de necesidades de los estudiantes, especialmente aquellos con habilidades destacadas o intereses particulares, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo continuo. Además, el sistema de orientación vocacional debe ser más robusto, proporcionando información actualizada y accesible sobre opciones educativas y profesionales. Mejorar estos aspectos requiere una planificación coherente y procedimientos claros que garanticen que todos los estudiantes reciban el apoyo necesario para su crecimiento académico y personal.

## Área Liderazgo Escolar

### Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar: Procedimientos y estrategias de apoyo a la gestión directiva, consideración las necesidades el respeto y la entrega de recursos.

**Gráfico 4**



**Análisis:** Los resultados de la subdimensión de liderazgo del sostenedor muestran áreas críticas que requieren mejora para fortalecer la gestión educativa.

**Establecimiento de metas claras:** Es fundamental que el sostenedor defina metas precisas y alineadas con los objetivos institucionales. Esto puede lograrse mediante reuniones periódicas con el director para establecer metas anuales claras y seguimiento constante de su cumplimiento logrando esta práctica en un 35% de nivel de calidad siendo un proceso que se realiza con sistematicidad y con orientación a la mejora de los resultados institucionales.

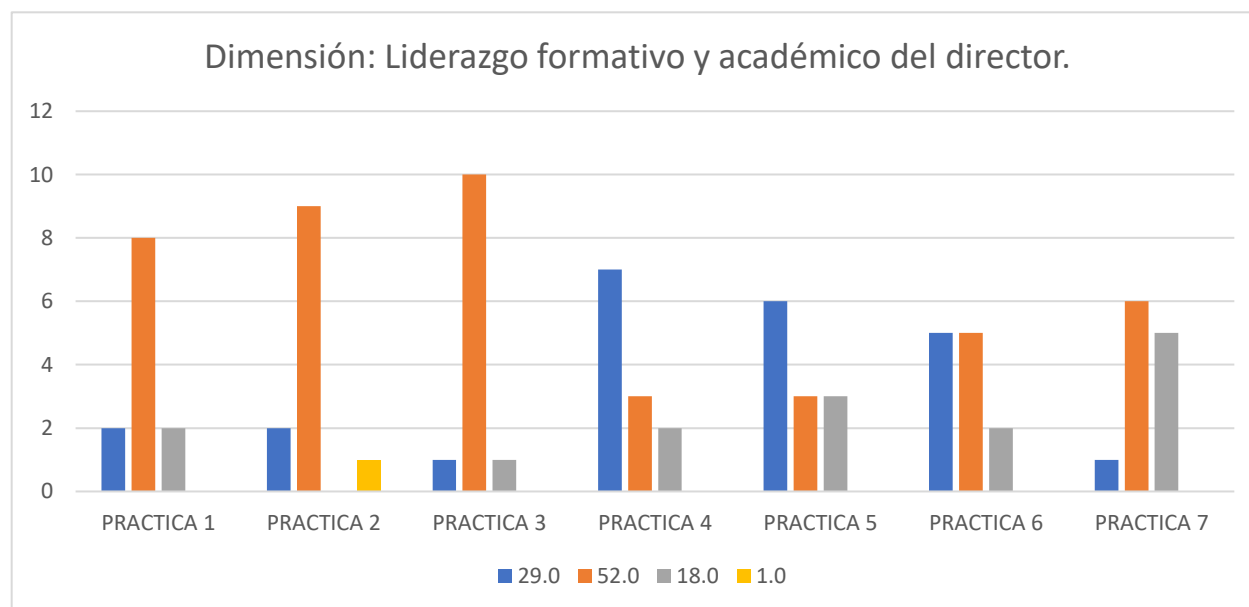
**Comunicación fluida:** Para mejorar la comunicación, el sostenedor debe establecer canales formales y estructurados de comunicación, como reuniones regulares y un sistema de gestión de peticiones. Esto garantizará que las inquietudes sean atendidas oportunamente y que nivel de calidad de esta práctica pueda aumentar su nivel de evaluación que actualmente es de un 25% estableciéndose sólo como un propósito explícito, es decir, se debe avanzar en ella para lograr sistematicidad y evaluación de la práctica.

Entrega y gestión de recursos: El sostenedor debe garantizar que los recursos comprometidos se entreguen en tiempo y forma. Un sistema de seguimiento y monitoreo de recursos es clave para asegurar que los apoyos sean gestionados eficazmente, siendo esta práctica evaluada con un 25% en nivel 1, siendo su gestión y monitoreo un proceso asistemático. Mejorando estos aspectos, se fortalecería la relación entre el sostenedor y el equipo directivo, favoreciendo un liderazgo más efectivo.

### Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

**Gráfico 5**



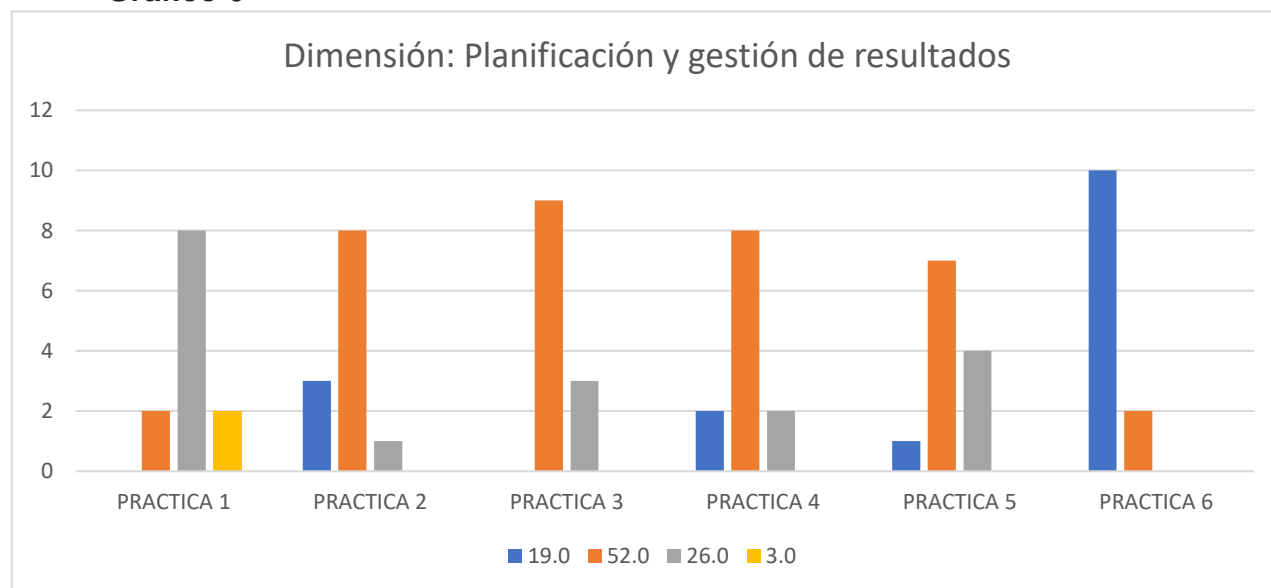
**Análisis:** Los resultados críticos en la subdimensión de liderazgo formativo y académico del director reflejan la necesidad de fortalecer el compromiso y la capacidad del director para guiar la comunidad educativa hacia los altos estándares académicos y formativos. El director debe asumir un rol más proactivo en establecer y comunicar metas claras y desafiantes, que no solo sean compartidas por los equipos, sino también internalizadas y alcanzables. La falta de una gestión pedagógica efectiva sugiere que el director necesita ser más estratégico en la definición de prioridades, estableciendo un ritmo claro y realizando un seguimiento constante de los avances. Además, la promoción del desarrollo docente es clave; el director debe fomentar una cultura de colaboración y

reflexión pedagógica, ofreciendo retroalimentación constructiva y creando espacios para el aprendizaje continuo. Por último, la gestión del cambio debe ser más efectiva con el objetivo de mejorar los niveles de calidad de estas prácticas que actualmente fueron evaluados y promediaron un 81% entre los niveles 1 y 2, es decir, son prácticas institucionales cuyos propósitos aún son difusos para la Comunidad Educativa. Por tanto, se requiere el apoyo sistemático de un equipo que identifique las áreas de mejora y lidere procesos de transformación educativa coherente y sostenida.

### Dimensión: Planificación y gestión de resultados

La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

**Gráfico 6**



**Análisis:** Los resultados críticos en la subdimensión de planificación y gestión de resultados reflejados en su evaluación, se declara en un 52% con un nivel de calidad definido como un quehacer que tiene propósito definido, pero que no logra ser una práctica sistemática, instalada y evaluada en la Comunidad Educativa. Por tanto, se refleja la necesidad de mejorar los procesos de planificación estratégica y el seguimiento de la gestión educativa. La falta de un proceso sistemático de autoevaluación y planificación anual sugiere que el establecimiento necesita establecer un enfoque más riguroso y estructurado para definir prioridades claras y establecer metas alcanzables. La planificación debe estar respaldada por estrategias concretas y plazos definidos, con responsables asignados que puedan garantizar la ejecución efectiva. Además, es crucial

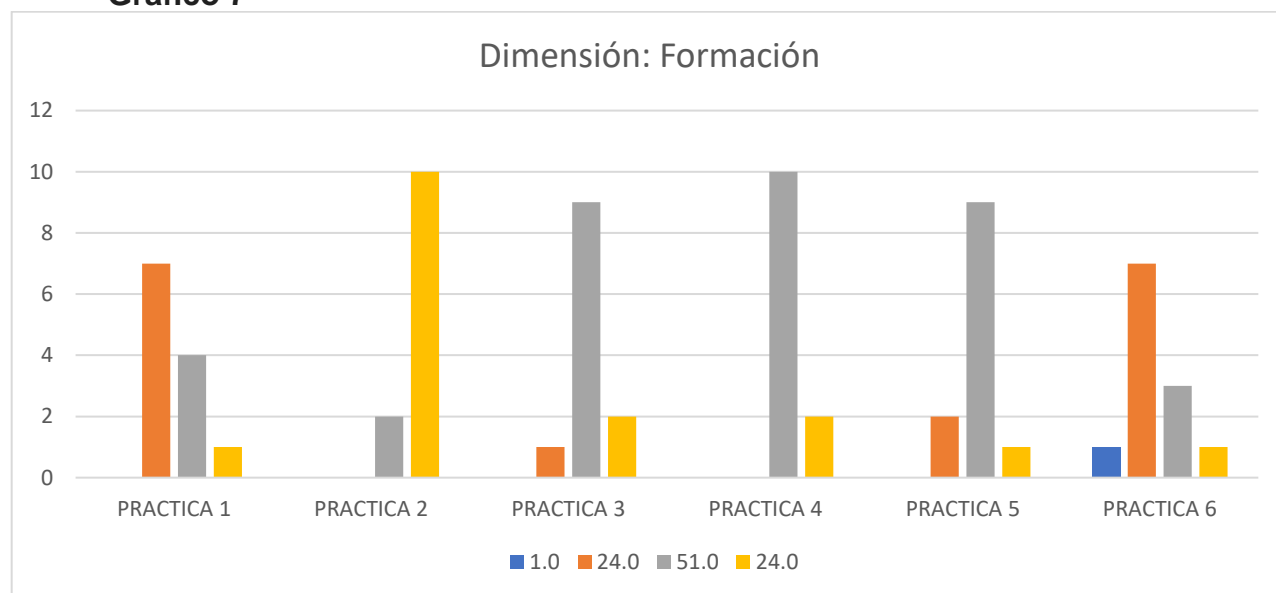
implementar un sistema de monitoreo constante para hacer un seguimiento de los avances y realizar ajustes en tiempo real. La recopilación, análisis y uso de datos sobre el rendimiento académico, clima escolar y satisfacción de los padres es fundamental para la toma de decisiones informadas. Establecer un sistema robusto para la interpretación y aplicación de estos datos permitirá mejorar continuamente los procesos educativos y adaptarse a las necesidades emergentes.

## Área Convivencia Escolar

### Dimensión: Formación

Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

**Gráfico 7**



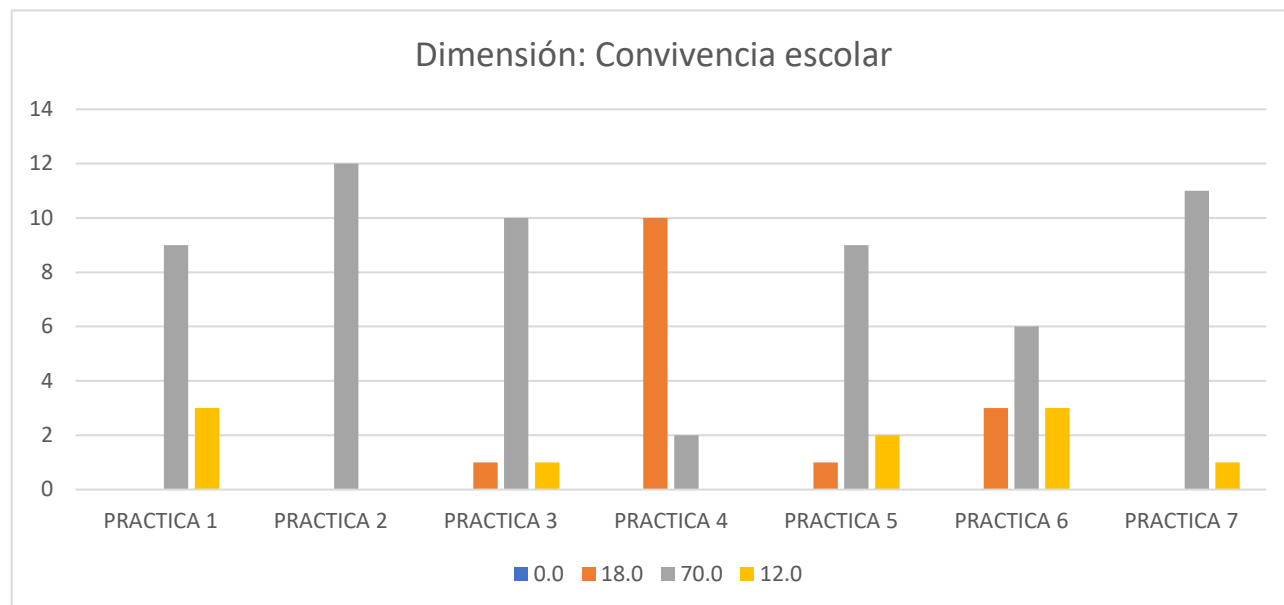
**Análisis:** Aunque las prácticas en la subdimensión de convivencia han sido evaluadas de manera positiva en general, el 18% de reprobación en algunos aspectos indica la necesidad de mejorar ciertos procedimientos y estrategias. La falta de procedimientos claros y consistentes para gestionar comportamientos cotidianos y la prevención de conductas violentas puede generar incertidumbre y dificultades en la convivencia escolar. Para mejorar, es crucial que el establecimiento refuerce y sistematice las rutinas de comportamiento en todos los niveles, asegurándose de que sean comprensibles y aplicadas de manera coherente por todo el personal. Además, es necesario desarrollar y consolidar un enfoque más preventivo y proactivo frente a las conductas antisociales, que contemple estrategias claras y consensuadas entre los docentes, equipos de apoyo y estudiantes. Esto implica implementar programas de

sensibilización y mediación que promuevan una cultura de respeto y resolución pacífica de conflictos, desde las situaciones menores hasta las más graves.

### Dimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

#### Gráfico 8

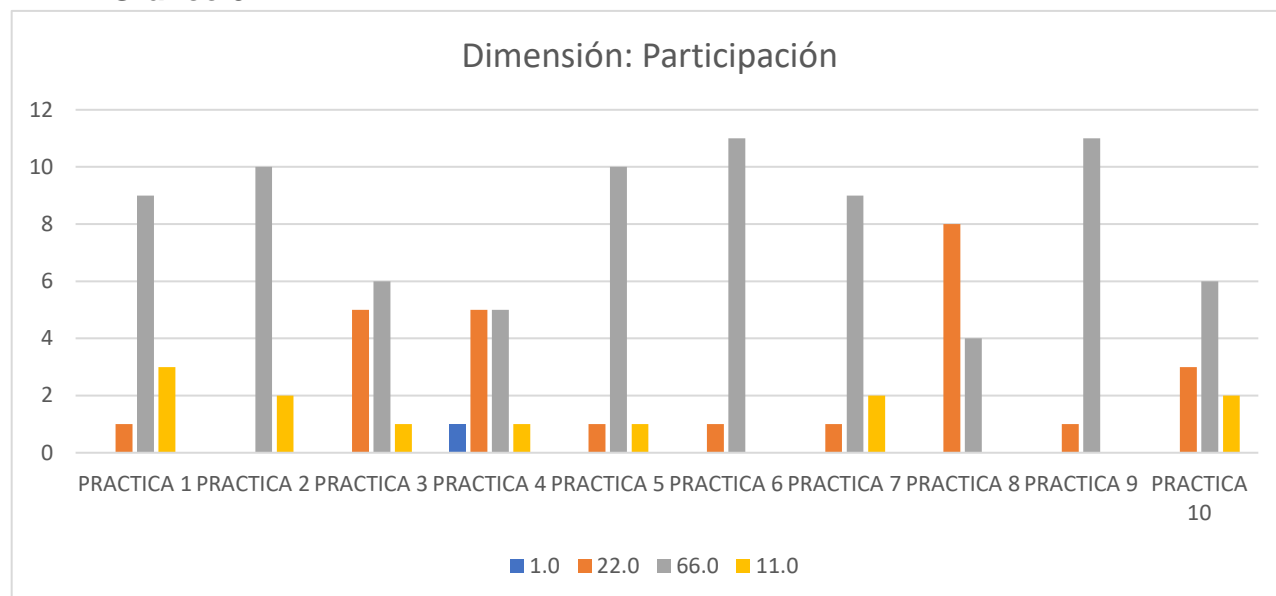


**Análisis:** Aunque las prácticas en la subdimensión de convivencia han sido evaluadas de manera positiva en general, el 18% de reprobación en algunos aspectos indica la necesidad de mejorar ciertos procedimientos y estrategias. La falta de procedimientos claros y consistentes para gestionar comportamientos cotidianos y la prevención de conductas violentas puede generar incertidumbre y dificultades en la convivencia escolar. Para mejorar, es crucial que el establecimiento refuerce y sistematice las rutinas de comportamiento en todos los niveles, asegurándose de que sean comprensibles y aplicadas de manera coherente por todo el personal. Además, es necesario desarrollar y consolidar un enfoque más preventivo y proactivo frente a las conductas antisociales, que contemple estrategias claras y consensuadas entre los docentes, equipos de apoyo y estudiantes. Esto implica implementar programas de sensibilización y mediación que promuevan una cultura de respeto y resolución pacífica de conflictos, desde las situaciones menores hasta las más graves.

## Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

**Gráfico 9**



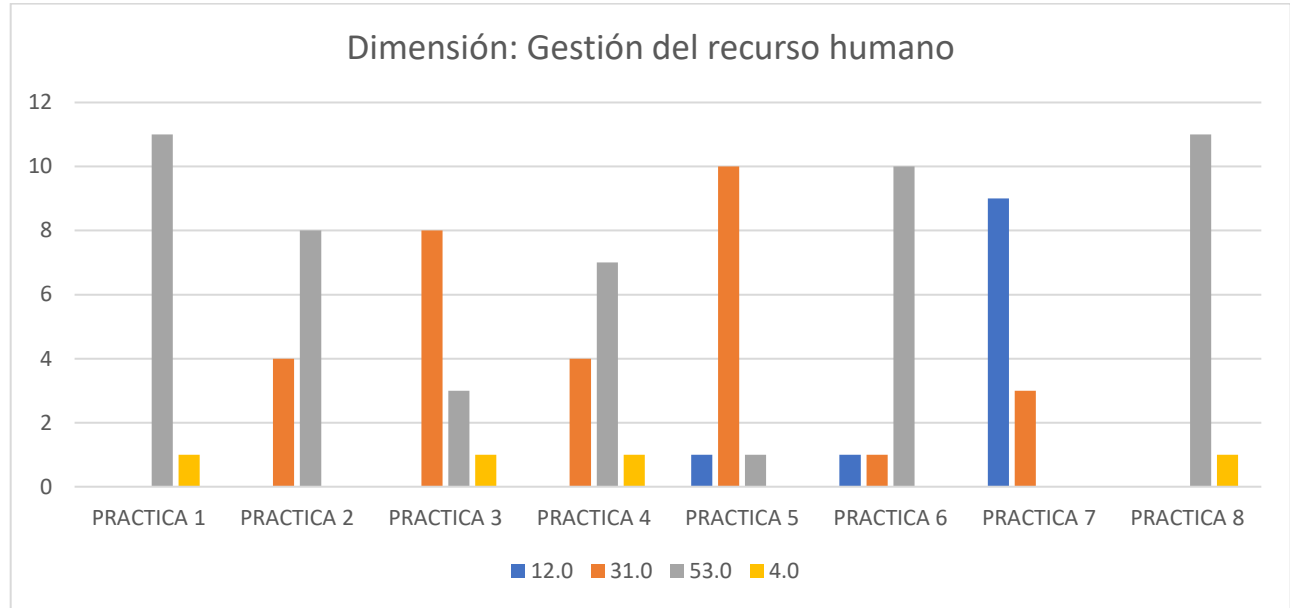
**Análisis:** Aunque las prácticas en la subdimensión de participación están generalmente bien evaluadas, el 22% de reprobación en ciertos aspectos señala la necesidad de fortalecer la responsabilidad social y la participación activa tanto de estudiantes como de docentes. Es fundamental que el establecimiento fomente más activamente la responsabilidad cívica entre los estudiantes, promoviendo iniciativas concretas que los involucren en su comunidad y sociedad, y que integren de manera más sistemática el debate reflexivo y la expresión de ideas en las dinámicas diarias. Además, la participación docente debe ir más allá de la realización de consejos de profesores; es clave generar espacios de colaboración más efectivos donde se discutan temas clave del Proyecto Educativo Institucional, promoviendo la reflexión crítica y la toma de decisiones conjunta en torno a la mejora continua del establecimiento.

## Área Gestión de Recursos

### Dimensión: Gestión del recurso humano

Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

**Gráfico 10**

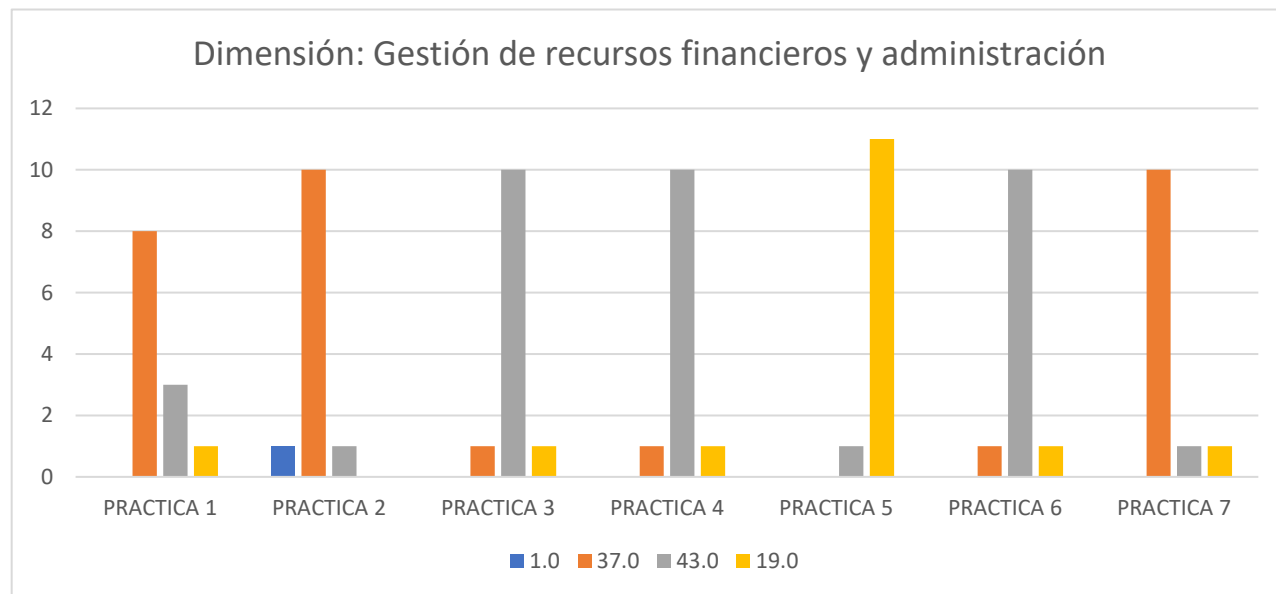


**Análisis:** El 53% de evaluación positiva en la subdimensión de gestión del recurso humano indica que, aunque hay prácticas instaladas, existen áreas clave que requieren atención. Es fundamental que el establecimiento fortalezca su estrategia para atraer y retener a los mejores docentes, ofreciendo condiciones laborales más competitivas y un ambiente que favorezca su desarrollo profesional. Además, se debe implementar un diagnóstico más efectivo de las necesidades de formación continua, diseñando políticas claras de perfeccionamiento profesional que sean reconocidas y valoradas por los docentes. Por último, se deben establecer protocolos de desvinculación más transparentes, con advertencias previas claras, para asegurar un proceso justo y respetuoso.

## Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

**Gráfico 11**

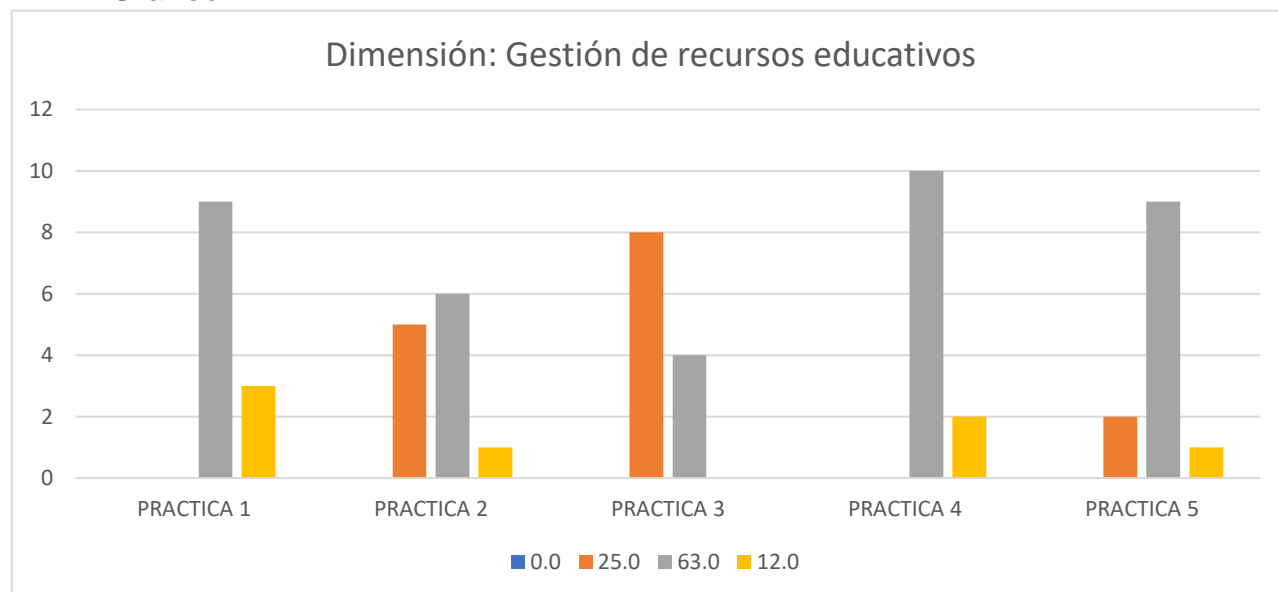


**Análisis:** Aunque las prácticas en gestión de recursos financieros y administración son aceptables, con un 72% de prácticas ya instaladas, aún existen áreas que requieren mejora. Es fundamental que el establecimiento refine sus políticas y procedimientos para asegurar una gestión ordenada y eficiente de los recursos. Esto incluye mejorar la gestión de matrícula y asistencia, asegurando que los cupos disponibles se completen y se logre un alto nivel de asistencia. Además, el presupuesto debe reflejar mejor las necesidades de todos los estamentos de la comunidad educativa. Finalmente, es esencial que el establecimiento esté más atento a los programas de apoyo externos, alineándolos de manera efectiva con su Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento, garantizando su correcta implementación y aprovechamiento.

### Dimensión: Gestión de recursos educativos

Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios.

**Gráfico 12**



**Análisis:** Aunque el 75% de las prácticas en gestión de recursos educativos han sido evaluadas como aceptables, aún existen áreas que requieren mejoras significativas. Es crucial que el establecimiento implemente políticas claras y procedimientos sistemáticos para asegurar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos didácticos en todos los niveles educativos. Esto incluye garantizar que los recursos sean suficientes, actualizados y estén fácilmente accesibles para todos los docentes y estudiantes, promoviendo su uso eficiente. Además, se debe fortalecer la gestión de la biblioteca o CRA, asegurando que esté completamente operativa, con materiales adecuados que apoyen activamente el aprendizaje. Establecer normas y rutinas claras para la organización de estos recursos también es esencial para maximizar su efectividad y disponibilidad.

## Plan de Mejoramiento.

### Elaboración del Plan de Mejoramiento

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) debe ser elaborado con base en los resultados del diagnóstico institucional realizado, tomando para ello todas las subdimensiones y prácticas con resultados bajos y prácticas esporádicas. Este plan debe incluir objetivos claros y medibles en cada una de las áreas evaluadas por los estándares indicativos de desempeño. Según López (2021), "las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales para asegurar que el plan de mejoramiento sea efectivo" (p. 78).

Asimismo, el PME debe contar con un seguimiento riguroso que permita ajustar las estrategias implementadas y garantizar que se logren las metas propuestas, así mismo, se apliquen prácticas de gestión escolar efectivas para que las mejoras sean sostenibles en el tiempo.

### Plan de Mejoramiento Escuela Washington Omar Venegas Oliva

Como parte de un diagnóstico exhaustivo de la gestión escolar en la Escuela Washington Venegas de San Fernando, se han identificado áreas prioritarias de mejora en las dimensiones de Gestión Pedagógica, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos, a partir de los indicadores de desempeño más bajo. En respuesta, se ha elaborado un plan de mejoramiento que establece objetivos y metas precisas para cada dimensión, enfocado en optimizar los procesos pedagógicos, fortalecer el liderazgo directivo, mejorar el clima de convivencia escolar y gestionar eficientemente los recursos educativos.

A continuación, se presentan dos tablas que organizan estos objetivos y metas, una de ellas estructurada por dimensión y otra que especifica las acciones y responsables, ofreciendo así una visión clara y práctica de las metas estratégicas para el próximo año escolar.

### 2. Objetivos y Metas

DIMENSIÓN	OBJETIVOS	METAS
	1. Optimizar la planificación anual de los OA ajustada a	1. 90% de los cursos cuentan con una calendarización

<b>Gestión Pedagógica</b>	<p>necesidades y programas del MINEDUC.</p> <p>2. Asegurar la continuidad pedagógica, reduciendo interrupciones y uso de suplencias efectivas.</p> <p>3. Fomentar la mejora y uso de recursos pedagógicos compartidos entre docentes.</p>	<p>ajustada a los objetivos del currículo.</p> <p>2. Disminuir las interrupciones en un 80% y suplencias ajustadas al programa curricular.</p> <p>3. El 100% de los recursos docentes serán organizados y accesibles para reutilización.</p>
<b>Liderazgo</b>	<p>1. Mejorar la definición de metas y la comunicación entre sostenedor y dirección.</p> <p>2. Promover una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.</p> <p>3. Fomentar el desarrollo profesional y académico de los docentes mediante retroalimentación constante.</p>	<p>1. Realizar reuniones mensuales y documentos que clarifiquen metas y acciones.</p> <p>2. 90% de la comunidad educativa comprende y se compromete con metas formativas desafiantes.</p> <p>3. 100% de docentes recibe retroalimentación formal cada semestre.</p>
<b>Convivencia Escolar</b>	<p>1. Fomentar una convivencia positiva y participativa en estudiantes y docentes.</p> <p>2. Implementar estrategias de prevención y respuesta al bullying en el establecimiento.</p>	<p>1. 85% de estudiantes participan en actividades de convivencia escolar y respeto comunitario.</p> <p>2. Reducir incidentes de bullying en un 60% mediante programas de prevención y respuesta efectiva.</p>
<b>Gestión de Recursos</b>	<p>1. Atraer y retener docentes mediante condiciones laborales atractivas y desarrollo profesional.</p> <p>2. Asegurar recursos didácticos adecuados en todos los niveles para potenciar el aprendizaje.</p> <p>3. Fortalecer el uso de la</p>	<p>1. Retener al 90% del personal docente calificado a través de incentivos y desarrollo profesional.</p> <p>2. 100% de los niveles cuenta con los recursos didácticos necesarios, gestionados eficientemente.</p> <p>3. Aumentar el uso del CRA</p>

	biblioteca y el CRA como recursos de apoyo al aprendizaje.	en un 70% mediante actividades de incentivo lector y apoyo a proyectos.
--	--	---

### 3. Tabla Plan de Mejoramiento Escuela Washington Omar Venegas Oliva

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Calendarización Anual	Optimizar la planificación anual de los OA ajustada a necesidades y programas del MINEDUC.	90% de los cursos cuentan con una calendarización ajustada a los objetivos del currículo.	Realizar reuniones de planificación anual con el equipo docente y UTP para ajustar la calendarización.	UTP, Equipo Docente
	Efectividad en la realización de clases	Asegurar la continuidad pedagógica, reduciendo interrupciones y uso de suplencias efectivas.	Disminuir las interrupciones en un 80% y suplencias ajustadas al programa curricular.	Establecer protocolos para suplencias y monitorear su cumplimiento; coordinar apoyo administrativo.	Director, UTP, Administración
	Gestión de Recursos Pedagógicos	Fomentar la mejora y uso de recursos pedagógicos compartidos entre docentes.	El 100% de los recursos docentes (guías, pruebas) serán organizados y accesibles para reutilización.	Crear un repositorio digital y físico de recursos pedagógicos y capacitar en su organización y uso.	UTP, Coordinador de Recursos, Docentes
	Introducción Conceptual	Mejorar la claridad y rigor de la introducción de nuevos conceptos en clases.	80% de observaciones con retroalimentación positiva sobre claridad de introducción de conceptos.	Capacitación docente en introducción de conceptos y en estrategias de enseñanza claras y graduales.	UTP, Coordinador de Capacitación, Docentes
	Motivación y Práctica Graduada	Aumentar la aplicación práctica y continua de habilidades adquiridas en clase.	85% de los estudiantes aplican habilidades en forma gradual en evaluaciones progresivas.	Implementar actividades escalonadas en las clases que permitan aplicar habilidades en distintos niveles.	Docentes, UTP
	Clima de Respeto y Aprendizaje	Mantener un ambiente de respeto y aprendizaje con intervención inmediata ante interrupciones.	100% de docentes aplican estrategias de manejo de aula con reducción del 70% en interrupciones.	Capacitar en técnicas de manejo de aula y clima positivo; realizar observaciones y retroalimentación continua.	UTP, Coordinador de Convivencia, Docentes
	Monitoreo y Retroalimentación Constante	Implementar prácticas de monitoreo y retroalimentación con altas expectativas	95% de los estudiantes reciben retroalimentación continua y oportuna en	Realizar capacitaciones en técnicas de retroalimentación efectiva y monitorear en	UTP, Coordinador de Capacitación, Docentes

		para los estudiantes.	cada actividad evaluativa.	observaciones en el aula.	
	Potenciación de Habilidades Destacadas	Fomentar el desarrollo de habilidades avanzadas en estudiantes con alto rendimiento e intereses.	Implementar un programa para talentos académicos en el 100% de los cursos con actividades semanales.	Crear un programa de extensión para estudiantes destacados con talleres y mentorías especializadas.	UTP, Coordinador Académico
Liderazgo Escolar	Metas y Comunicación del Sostenedor	Mejorar la definición de metas y la comunicación entre sostenedor y dirección.	Realizar reuniones mensuales y documentos que clarifiquen metas y acciones.	Definir metas anuales con sostenedor y reuniones de seguimiento mensual para evaluar avances y necesidades.	Sostenedor, Director
	Cultura de Altas Expectativas	Promover una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.	90% de la comunidad educativa comprende y se compromete con metas formativas desafiantes.	Organizar talleres para docentes y comunidad escolar en metas académicas y formativas elevadas.	Director, UTP, Consejo Escolar
	Desarrollo Profesional Docente	Fomentar el desarrollo profesional y académico de los docentes mediante retroalimentación constante.	100% de docentes recibe retroalimentación formal cada semestre sobre su desempeño.	Implementar sistema de observación y retroalimentación bimestral con foco en prácticas pedagógicas.	Director, UTP
Convivencia Escolar	Participación y Convivencia Positiva	Fomentar una convivencia positiva y participativa en estudiantes y docentes.	85% de estudiantes participan en actividades de convivencia escolar y respeto comunitario.	Organizar actividades mensuales de convivencia escolar, debates y jornadas de reflexión.	Coordinador de Convivencia, Docentes
	Prevención de Bullying	Implementar estrategias de prevención y respuesta al bullying en el establecimiento.	Reducir incidentes de bullying en un 60% mediante programas de prevención y respuesta efectiva.	Desarrollar e implementar un protocolo de prevención de bullying con actividades de sensibilización y talleres.	Coordinador de Convivencia, UTP, Consejo Escolar
Gestión de Recursos	Retención de Talento Docente	Atraer y retener docentes mediante condiciones laborales atractivas y desarrollo profesional.	Retener al 90% del personal docente calificado a través de incentivos y desarrollo profesional.	Ofrecer oportunidades de perfeccionamiento, reconocimiento de desempeño y mejoras en condiciones de trabajo.	Director, Sostenedor
	Gestión de Recursos Didácticos	Asegurar recursos didácticos adecuados en todos los niveles para potenciar el aprendizaje.	100% de los niveles cuenta con los recursos didácticos necesarios, gestionados eficientemente.	Realizar un inventario anual de recursos, gestionar adquisiciones según necesidades y capacitar en su uso.	UTP, Coordinador de Recursos
	Biblioteca y CRA Operativa	Fortalecer el uso de la biblioteca y el CRA como recursos de	Aumentar el uso del CRA en un 70% mediante actividades de	Implementar un programa de visitas al CRA y actividades de	Encargado CRA, Docentes

		apoyo al aprendizaje.	incentivo lector y apoyo a proyectos.	incentivo a la lectura semanal.	
--	--	-----------------------	---------------------------------------	---------------------------------	--

## CONCLUSIÓN

El análisis de la institución abarca la revisión de prácticas y políticas en las áreas claves mencionadas, evaluando su eficacia para mejorar los aprendizajes, el clima escolar y el uso de recursos.

El PME se construye sobre los resultados de evaluaciones internas y externas de desempeño, las cuales destacan tanto fortalezas como desafíos en el establecimiento. Entre las fortalezas, se identifica un equipo docente comprometido y un enfoque en la formación integral de los estudiantes. No obstante, se hallan desafíos en áreas como la planificación curricular y la gestión de convivencia escolar, los cuales afectan los resultados académicos y el bienestar estudiantil.

En cuanto al liderazgo, el director y el equipo administrativo muestran un compromiso con la mejora continua, aunque se observan áreas de oportunidad en la implementación de un liderazgo más distribuido, que permita una mayor participación de los docentes y fomente la corresponsabilidad en la toma de decisiones. Además, la escuela enfrenta retos en la retención de docentes capacitados y en la gestión de recursos educativos y financieros, que limitan la efectividad de las intervenciones pedagógicas.

La propuesta del PME es consistente y abarca acciones para fortalecer la calidad educativa de manera inclusiva y sostenible. Un aspecto positivo es su enfoque integral, que no solo se limita a mejorar los puntajes académicos, sino que también incluye un desarrollo socioemocional fundamental en la realidad de los estudiantes. Sin embargo, la implementación del PME podría beneficiarse de un sistema de monitoreo más detallado que permita ajustes continuos y garanticen la alineación con las metas trazadas. Asimismo, el PME destaca en la promoción de una cultura de altas expectativas para estudiantes y docentes, aunque todavía existen áreas en que se podría mejorar la capacitación docente y la adaptación de metodologías de enseñanza para optimizar el aprendizaje.

El enfoque en la convivencia escolar es un elemento positivo, dado que reconoce la importancia de un ambiente escolar seguro y respetuoso. No obstante, para alcanzar un cambio duradero, el plan debería incluir más programas de prevención y estrategias proactivas en el manejo de conflictos y la integración cultural. A pesar del compromiso evidente del equipo directivo, se identifican áreas donde un apoyo externo o alianzas estratégicas podrían facilitar la adquisición de recursos y la implementación de nuevas tecnologías que promuevan aprendizajes interactivos.

A largo plazo, el PME plantea metas ambiciosas que requieren de un compromiso constante de todos los actores escolares y de una gestión flexible que se adapte a los resultados evaluativos. Para asegurar la sostenibilidad de estas mejoras, se sugiere la creación de un equipo de seguimiento que garantice el cumplimiento de los objetivos y permita realizar ajustes oportunos al plan. Además, fomentar la participación de los apoderados y la comunidad es crucial para consolidar un entorno de colaboración y apoyo tanto a los estudiantes como a la gestión.

El desafío de captar y retener el talento docente capacitado también es clave para el éxito de este plan. Promover programas de desarrollo profesional y establecer sistemas de reconocimiento para el personal podrían contribuir a mejorar la calidad educativa de manera significativa. Finalmente, el establecimiento de un liderazgo más distribuido y transformacional podría facilitar una implementación más efectiva del PME, en la que todos los miembros de la comunidad escolar se sientan corresponsables y partícipes de los cambios, promoviendo una educación equitativa y de calidad adaptada a las necesidades de nuestros estudiantes.

## BIBLIOGRAFÍA

- González, M., & Salinas, L. (2019). Liderazgo escolar y su relación con el rendimiento académico: Un análisis empírico. *Revista de Gestión Educativa*, 32(4), 75-92.
- Ministerio de Educación. (2015). *Marco para la Buena Enseñanza*. Santiago: MINEDUC.
- López, R. (2021). Metas y objetivos en la educación: Un enfoque práctico. ESBCO.
- Álvarez, J. (2016). La gestión de recursos en el contexto educativo: Un análisis desde la eficiencia. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70(2), 143-155.
- Cabrera, M. (2020). La retroalimentación docente como estrategia para la mejora educativa. *Estudios Pedagógicos*, 46(1), 65-79
- Castro, P., & Pérez, A. (2020). Enfoques colaborativos para la implementación del PME en escuelas de Chile. *Educación y Sociedad*, 12(2), 112-130.
- Flores, C., & Martínez, L. (2018). Impacto del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la mejora educativa. *Calidad en la Educación*, 48(1), 98-120.
- Gutiérrez, A., & Díaz, R. (2017). El impacto de la infraestructura escolar en los resultados de aprendizaje. *Estudios Sociales*, 45(3), 92-110.
- Gómez, M., & López, A. (2020). Título del artículo. Nombre de la Revista, 15(2), 27-39. Recuperado de la base de datos EBSCO.
- González, M., Salinas, L., & Rodríguez, C. (2019). Liderazgo escolar y su relación con el rendimiento académico: Un análisis empírico. *Revista de Gestión Educativa*, 32(4), 75-92.
- López, R. (2020). El desarrollo socioemocional en el contexto escolar: Retos y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Psicología Educativa*, 14(2), 133-150.
- Martínez, P., Ruiz, E., & Soto, J. (2017). Convivencia escolar y sus efectos en el clima educativo. *Psicología y Educación*, 52(3), 89-105.
- Martínez, P., Hernández, R., & Silva, J. (2019). Título del artículo. Nombre de la Revista, 12(3), 32-45. Recuperado de la base de datos EBSCO.
- García, M. (2020). La participación en la educación: Clave para el éxito. E libros. Ministerio de Educación (2015). *Marco para la Buena Enseñanza*. Santiago: MINEDUC. Ministerio de Educación (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago: MINEDUC.

- Ministerio de Educación. (2015). Marco para la Buena Enseñanza. Santiago: MINEDUC. Agencia de Calidad de la Educación. (2020). Resultados de SIMCE y DIA.
- Gutiérrez, A., & Díaz, R. (2017). El impacto de la infraestructura escolar en los resultados de aprendizaje. *Estudios Sociales*, 45(3), 92-110.
- Rodríguez, F., & Pérez, S. (2021). Título del artículo. Nombre de la Revista, 10(1), 45-58. Recuperado de la base de datos EBSCO.

## ANEXOS



**Trabajo de grado:** Max Pablo Navarrete Dinamarca

**Docente:** Jazmín Notalia Boro Almey ☺

**1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.**

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			X	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				X
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		X		
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			X	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				X
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				X
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				X
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			X	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				X



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				X
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.		X		

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

**Proceso general a evaluar:** Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			X	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			X	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.		X		
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		X		

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			X	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			X	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			X	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio,	X			



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

#### Proceso general a evaluar:

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			X	
2. El sostenedor establece metas claras al director.			X	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente		X		
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	X			
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.			X	

### 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

**Proceso general a evaluar:** El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	X			



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		X		
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.		X		
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	X			
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		X		
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	X			
7. El director promueve una ética de trabajo.				X

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.			X	
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	<input checked="" type="checkbox"/>			
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.		<input checked="" type="checkbox"/>		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	<input checked="" type="checkbox"/>			
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.			<input checked="" type="checkbox"/>	
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			<input checked="" type="checkbox"/>	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				<input checked="" type="checkbox"/>
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				<input checked="" type="checkbox"/>



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.		X		

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).			X	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			X	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			X	
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			X	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.		X		
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

### 1.3. Dimensión: Participación

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			X	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.		X		
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		X		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.		X		
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.			X	
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.		X		
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.		X	X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

			X	
--	--	--	---	--

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.			X	
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		X		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			X	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		X		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	X			
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

### 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.		X		
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		X		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			X	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.			X	
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				X
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				X

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

**Proceso general a evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**Trabajo de grado:** Max Pablo Navarrete Dinamarca

**Docente:** Miriam Luz Reyes Gálvez

**1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.**

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			X	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				X
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			X	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		X		
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			X	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				X
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				X
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				X
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				X
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			X	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				X



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				X
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			X	

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

**Proceso general a evaluar:** Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				X
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			X	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			X	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			X	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			X	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.		X		
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		X		

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.		X		
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.			X	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			X	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			X	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			X	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio,		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.

### Área Liderazgo Escolar

#### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			X	
2. El sostenedor establece metas claras al director.			X	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente		X		
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		X		
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	X			

#### 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.		X		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		X		
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.		X		
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	X			
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	X			
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		X		
7. El director promueve una ética de trabajo.		X		

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.			X	
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		✓		
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.		✓		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			✓	
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		✓		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	✓			

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).		✓		
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				✓
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			✓	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			X	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.		X		

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).			X	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			X	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			X	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.	X			
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			X	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			X	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

### 1.3. Dimensión: Participación

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			X	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				X
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			X	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		X		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			X	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			X	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.			X	
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.		X		
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

X

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.			X	
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.		X		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.			X	
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			X	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		X		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			X	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		X		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.		X		
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		X		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			X	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				X
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				X
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			X	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		X		

## 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

**Proceso general a evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.			X	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.			X	
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			X	
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.			X	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**Trabajo de grado:** Max Pablo Navarrete Dinamarca

**Docente:**

*Claudio Andres Rojas Pérez*

**1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.**

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			/	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)			/	
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			/	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	/			
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				/
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				/
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				/
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.			/	/
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				/
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				/
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				/



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.			/	
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			/	

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

**Proceso general a evaluar:** Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.			/	
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				/
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				/
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			/	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			/	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				/
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.			/	
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.			/	

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			/	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	/			
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			/	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			/	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			/	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio,		/		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			/	
2. El sostenedor establece metas claras al director.			/	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente			/	
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	/			
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	/			

### 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

**Proceso general a evaluar:** El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			/	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				/
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.			/	
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.		/		
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.		/		
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		/		
7. El director promueve una ética de trabajo.		/		

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		/		
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			/	
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		/		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		/		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.		/		

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).			/	
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				/
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			/	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			/	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			/	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.		/		

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				/
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			/	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			/	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.		/		
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			/	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			/	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o			/	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

### 1.3. Dimensión: Participación

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				///
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			/	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			/	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.		/		
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			/	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			/	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.			/	
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.			/	
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			/	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				/
--	--	--	--	---

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				/
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			/	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		/		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			/	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		/		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.		/		
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.		/		
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			/	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

### 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.			/	
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		/		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			✓	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.			/	
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.			/	
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			.	//
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.			/	

### 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

**Proceso general a evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			/	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.			/	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.		/		
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			/	
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.			//	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

**Trabajo de grado:** Max Pablo Navarrete Dinamarca

**Docente:** Maria Alejandra Abarca Correa

**1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.**

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.			✓	
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				✓
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.			✓	
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.		✓		
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.			✓	
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				✓
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				✓
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				✓
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				✓
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.			✓	
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.			✓	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				✓
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.			✓	

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

**Proceso general a evaluar:** Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				✓
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.			✓	
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.			✓	
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.			✓	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.			✓	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).			✓	
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.		✓		
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.		✓		

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.			✓	
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.		✓		
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			✓	
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.			✓	
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.			✓	
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio,		✓		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.			✓	
2. El sostenedor establece metas claras al director.			✓	
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente		✓		
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.		✓		
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	✓			

### 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

**Proceso general a evaluar:** El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.		✓		



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.		✓		
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.		✓		
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	✓			
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.	✓			
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.		✓		
7. El director promueve una ética de trabajo.		✓		

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.			✓	
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de				



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		✓		
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.		✓		
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.		✓		
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.		✓		
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	✓			

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).		✓		
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				✓
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.			✓	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			✓	
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.			✓	
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.		✓		

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).			✓	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.			✓	
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			✓	
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.		✓		
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).			✓	
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			✓	
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o			✓	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.

### 1.3. Dimensión: Participación

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.			✓	
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			✓	
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			✓	
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.			✓	
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.		✓	✓	
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.			✓	
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.			✓	
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.		✓		
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.			✓	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.

		✓	
--	--	---	--

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.			✓	
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.			✓	
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.		✓		
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			✓	
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.		✓		
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.			✓	
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	✓			
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.			✓	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.		✓		
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		✓		
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.			✓	
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.			✓	
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				✓
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.			✓	
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		✓		

## 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

**Proceso general a evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			✓	



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES

2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.			✓	
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.		✓		
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.			✓	
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.			✓	